

基礎研 レポート

“DXの勝者”が次に目指しているもの ～「デジタル×グリーン×エクイティ」の時代

立教大学ビジネススクール 大学院ビジネスデザイン研究科 教授
ニッセイ基礎研究所 客員研究員 田中 道昭

要旨

1. オンラインで開催された世界最大のテクノロジー見本市「CES2021」において打ち出された価値観を3つのキーワードに落とし込むならば、それはデジタル、グリーン、エクイティであった。例えば、自動車部品最大手の独ボッシュによる基調講演において、ボッシュは自社の事業所の二酸化炭素排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラルを「2020年に達成した」と発表。一方、GMのメアリー・バーラ CEO による「変曲点」と題された基調講演では、気候変動対策としてのEVについて、「すべての人をEVに」を掲げラインナップのEV化がうたわれるとともに、GMが黒人問題をはじめとする人種差別の問題に立ち向かうことが強調された。
2. 「デジタル×グリーン×エクイティ」の時代における新たな世界観とは、顧客中心でも、人間中心でもない、「人×地球環境」中心の世界観である。これは、顧客中心主義や人間中心主義を捨て去るわけではなく、むしろ、顧客中心主義や人間中心主義を前提とした、新しい世界観として「人×地球環境」を捉えるということである。顧客中心主義、人間中心主義を背景にしたデジタルの利便性の追求が、気候変動問題という形で、地球環境レベルでの弊害をもたらしている。こうした問題意識のもと、「人と地球環境がともに持続可能な未来を創造する」というパーパスを設定することが重要である。そして、デジタルとグリーンによって作られる世界にも存在する格差や不平等を解消して、「豊かさを公平・公正に分ち合う」というエクイティを担保することなくしては、経済の循環が長く続くことはない。
3. 実際には、「デジタル×グリーン×エクイティ」をそれぞれの企業が個別に努力するだけでは、実現にも時間を要し、大きなムーブメントにはなり得ない。今の日本に必要なのは、国家としてのグランドデザインである。「今、世界はどのような状況にあり、自分たちが置かれている国家や社会や業界はどのような立場にあるのか?」「自分たちが求められている役割/果たすべき役

割とは何であるのか?」「その役割にしたがって自分たちは何をしていくのか?」を徹底的に考え、それらを産業政策やエネルギー政策などとして明快に提示していくことである。

1——「CES2021」で提示された新しい価値観代

1 | ボッシュのカーボンニュートラル達成とGMが示した変曲点

例年ラスベガスで開催される世界最大のテクノロジー見本市 CES は、2021 年は新型コロナ禍の影響でオンライン開催となった。CES の冒頭では「Tech Trends To Watch」と題してその年のテクノロジートレンドを論じるセッションが開かれるのが恒例となっているが、筆者は、CES2021 においては次の発言が強く印象に残った。

「イノベーションは、経済的に厳しい時に加速し、集中して起き、その力は解き放たれ、経済が復活し始める。そして、力強い新たなテクノロジーの変化の波を先導していく」(英国のエコノミスト、クリストファー・フリーマンによる発言)

「私たちは、2カ月間で2年分のデジタルトランスフォーメーションが起きるのを経験した」(マイクロソフト CEO、サティア・ナデラ氏による発言)

2020 年は、まさにこの2人の発言のとおりであった。新型コロナ禍による深刻な経済的ダメージを受けながら、デジタル化というイノベーションの波が、世界を席卷した。それは CES で発表された数字からも、明らかである。

「E コマースのボリュームは8週間で10年分増加した」

「オンライン予約のボリュームは、15日間で10倍に増加した」

「(新型コロナ禍の直前にスタートしたディズニー公式動画配信サービス) ディズニープラスは、ネットフリックスが7年間で獲得した有料視聴者数を5カ月間で獲得した」

「オンライン学習は、2週間で2億5000万人の生徒を獲得した」

新型コロナ禍の今後の動向はいまだ不透明であるが、デジタル化の波は、加速しこそすれ、とどまることはないだろう。CES2021 でも、2021 年の6つのキートrendとして、デジタルトランスフォーメーション (DX)、デジタルヘルス、ロボット&ドローン、モビリティテクノロジー、5G コネクティビティ、スマートシティが挙げられていた。

しかし、CES2021 で筆者が最も大きなインパクトを受けたセッションは、「デジタル化」を直接のテーマにしたものではなかった。

自動車部品最大手の独ボッシュは基調講演において、自社の事業所の二酸化炭素 (CO2) 排出量を実

質ゼロにするカーボンニュートラルを「2020年に達成した」と発表した。これは、グローバルな製造業では初めての快挙である。ボッシュはもともと2019年の段階で「2020年までに製造、開発、運営にかかわる世界約400カ所の拠点でカーボンニュートラルを目指す」と発表していたが、まさに有言実行した形である。

ボッシュはこれをバリューチェーン全体に広げていく方針である。それも脱炭素にとどまらず、省エネルギー、節水、廃棄物削減までを含めたサステナビリティ方針として、CES2021の壇上から「live sustainable like a Bosch（ボッシュのように持続可能な暮らしをおくる）」と呼びかけていたのが印象的であった。

ボッシュのセッションでは、IoT（モノのインターネット化）とAIを組み合わせた「AIoT」によって製造業のDXに注力していることも話題にのぼったが、これも単なるDXの枠内にとどまるものではない。DXであると同時に、製造業におけるエネルギー効率を向上させることでCO2排出量を削減する。気候変動対策にも貢献しようとしているのである。

従来、気候変動対策で先鋭的なビジョンを掲げるグローバル企業といえば、アップルが知られていた。とはいえ、アップルはファブレス企業であり、自社工場を持たない。一方、ボッシュといえば、自動車部品のメガサプライヤーであり、従来型の製造業である。自社工場も多く所有している。そんな企業がカーボンニュートラルを果たすというのは、むしろアップルよりも先鋭的な取り組みと言える。

もう1つ、CES2021に大きなインパクトを残したのは、GM（ゼネラルモーターズ）のメアリー・バーラ CEO による基調講演であった。その講演は、GMのEVへの注力や、時速90キロで飛行するという「空飛ぶクルマ」のコンセプト動画のお披露目でも話題となったが、筆者が感銘を受けたのは別のところであった。

バーラ CEO は「変曲点（INFLECTION POINT）」と題された講演の冒頭で、バイデン政権の4大施策である新型コロナ対策、経済対策、人種差別問題、気候変動対策と、それぞれに対応するGMの施策に言及した。特に気候変動対策としてのEVについては、「Putting Everybody in An EV（すべての人をEVに）」を掲げ、ラインナップのEV化をうたった。

もっとも、自動車メーカーが気候変動対策をうたうのは今や当たり前のこと。それ以上に、GMが黒人問題をはじめとする人種差別の問題に立ち向かうと強調した点に、筆者は何よりも感銘を受けた。それは、昨今重要性を増している「エクイティ（公平・公正）」という価値観とも呼応するものであるからである。

こうした姿勢は、GMに限ったものではない。ボッシュを含めて、CES2021に参加したどの企業にも、

多かれ少なかれ共通していた。

CES は世界最大のテクノロジーショーであると同時に、「最も影響力が大きい」テクノロジーショーでもある。そのため、テクノロジーのトレンドを紹介するだけでなく、これから大きなトレンドになるであろう新しい価値観が提示されるのが常である。ある年は「データの利活用」が、またある年は「データの利活用とプライバシーの両立」がテーマになった。基調講演やセッションのスピーカーの話にも、こうした価値観の変化は如実に表れるものである。

2 | デジタル、グリーン、エクイティを三位一体で考える

CES2021 において打ち出された価値観を3つのキーワードに落とし込むならば、それはデジタル、グリーン、エクイティであった。

デジタル化の流れが不可避であることについてはあらためて詳述するまでもないが、私たちの暮らしを便利にすることに終わらず、デジタル×グリーン×エクイティの三位一体の中で追求していく必要があるとの問題意識が、各社には感じられた。

例えばアマゾンにしても、ビッグデータ×AI を武器に究極のカスタマーセントリック（顧客中心主義）を追求してきたこれまでの姿から、変質があるように見て取れる。従来のアマゾンは、カスタマーセントリックを志向しながらも、アマゾンのカスタマーとして見なされない中小の小売業などについては、「アマゾンエフェクト」によって容赦なくなぎ倒していく負の一面もあった。

しかしここに来て、創業者で前 CEO のジェフ・ベゾスは、教育支援や恵まれないファミリーを支援する慈善活動基金の「DAY 1（デイワン）ファンド」や、気候変動対策を行う「ベゾス・アース・ファンド」を設立するなど、社会問題の解決へと舵を切ろうとしている。また株主らに宛てた年次書簡では、「われわれは『地球上で最も素晴らしい雇用主』がいる『地球上で最も安全な職場』になろうとしている」とベゾスは書いている。これまで「地球上で最も顧客中心主義の会社」を目指してきたアマゾンが、同時に「地球上で最も素晴らしい雇用主」にもなろうとしている。これは大きな、そして喜ぶべき軌道修正だと言えよう。

デジタル化の追求を止める必要はなく、また止めようもない。しかし、ボッシュの AIoT の取り組みに見るように、デジタル化がすなわち気候変動対策に、またデジタル化がすなわち格差の解消につながるようなあり方が、いま問われているのである。

グリーンについても同様である。気候変動対策が喫緊の課題であるのは言わずもがなである。しかし今、企業に求められているのはグリーン×デジタルの取り組みである。2021年3月に開催されたデジタルシフトサミットにおいて、日本のDXというこれまでにない難題に取り組んでいる平井卓也デジタル改革担当大臣と対談した際、次のような言葉が聞かれた。

「デジタル化が止まってしまうことは、おそらくこれから 50 年 100 年ないと思います。デジタル社会イコール電気を大量に使う社会ということですから、グリーンとデジタルは、もう絶対に不可分です。その電気をいかにグリーンに確保していくかという意味でも、これは各企業セットで考えないといけませんね」(デジタルシフトタイムズ 2021 年 3 月 8 日)

そしてエクイティである。アップルは 2021 年、「人種の公平性と正義のためのイニシアチブ」に 1 億ドルを拠出し、人種差別など不当な差別に苦しんできたコミュニティに支援することを発表した。

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I : 多様性と包摂性) が推進されている昨今であるが、近年はそこにエクイティを加えた「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)」を掲げる企業が増えてきている。新型コロナ禍が格差拡大を助長し、差別や貧困に苦しむ層ほど気候変動問題の影響を強く受けるという社会構造が明らかとなった今、多様な価値観や個性を包摂的に受け入れ、なおかつ公平・公正に扱うことができる世界が希求されている。

筆者は、いまやデジタル、グリーン、エクイティは個別ではなく、三位一体で考える必要があることを確信する。それによって初めて、人と地球環境がともに持続可能な未来を創造することができるからである。

2——「デジタル×グリーン×エクイティ」の時代

1 | 「顧客」中心から、「人間」中心、「人×地球環境」中心へ

「デジタル×グリーン×エクイティ」の時代における新たな世界観とは、顧客中心でも、人間中心でもない、「人×地球環境」中心の世界観であろう。

顧客中心主義や人間中心主義を捨て去るわけではない。むしろ、顧客中心主義や人間中心主義を前提とした、新しい世界観として「人×地球環境」をとらえたい。

現在進行中のデジタルトランスフォーメーション (DX) は、顧客中心主義が生命線である。GAFA (Google、アップル、フェイスブック、アマゾン) に代表されるテクノロジー企業は、究極の顧客中心主義を実現する手段として DX を活用しており、だからこそユーザーから圧倒的な支持を勝ち得ることができた。

ところが、GAFA の台頭とともに「顧客中心主義の弊害」も指摘されるようになった。2021 年 3 月には、米連邦取引委員会 (FTC) の委員に、反アマゾンの急先鋒として知られる法学者、リナ・カーン氏が選ばれた。同氏は「アマゾンの反トラスト・パラドックス」と題した論文で、従来の反トラスト法 (米国の独占禁止法) では GAFA を取り締まれないと主張している。

アマゾンには、その顧客中心主義によって究極的なカスタマーエクスペリエンスを提供してきた。しかし同時に、アマゾンの「顧客」と見なされず、アマゾンのインフラから外れた産業、企業をスポイルし、新しい事業機会や成長機会を奪い続けてもいる。筆者とリナ・カーン氏は問題意識を共有している。

もっとも、「顧客中心主義をとらない」選択肢が民間企業にあるとは思えない。顧客中心主義をとらない企業は、顧客から支持を集められず、市場競争の中で早晚淘汰される運命にあるからである。

しかしながら、アマゾンのジェフ・ベゾスが指摘してきたように、人間の欲望はエンドレスで先鋭化していくものであり、そのため人間の欲望を満たそうとする顧客中心主義には果てがない。多くの犠牲を払いながら、それでも顧客中心主義の追求がやめられない。その弊害が、現在の気候変動問題であり、格差拡大といった社会問題と考えるならば、顧客中心主義こそが、顧客をはじめ、従業員、地域社会など、ステイクホルダーすべての利益を損ねている、とも言える。

こうした反省から議論されるようになったのが、「人間中心主義」なのかもしれない。人間中心主義とは、顧客のみならず、従業員、取引先、地域社会といったすべてのステイクホルダーを大切にすることを考えることである。

日本政府がデジタルを活用して実現しようとしている「Society 5.0」も、この人間中心主義が背景にある。

「これまでの情報社会（Society 4.0）では知識や情報が共有されず、分野横断的な連携が不十分であるという問題がありました。人が行う能力に限界があるため、あふれる情報から必要な情報を見つけて分析する作業が負担であったり、年齢や障害などによる労働や行動範囲に制約がありました。また、少子高齢化や地方の過疎化などの課題に対して様々な制約があり、十分に対応することが困難でした。

Society 5.0 で実現する社会は、IoT（Internet of Things）で全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、今までにない新たな価値を生み出すことで、これらの課題や困難を克服します。また、人工知能（AI）により、必要な情報が必要な時に提供されるようになり、ロボットや自動走行車などの技術で、少子高齢化、地方の過疎化、貧富の格差などの課題が克服されます。社会の変革（イノベーション）を通じて、これまでの閉塞感を打破し、希望の持てる社会、世界を超えて互いに尊重し合える社会、一人一人が快適で活躍できる社会となります」（内閣府）

ここで重要なのは、人間中心主義もまた、顧客中心主義を踏まえ、進展させたものだということである。顧客中心主義さえおぼつかない企業が一足飛びに人間中心主義を謳うのは、現実的ではない。

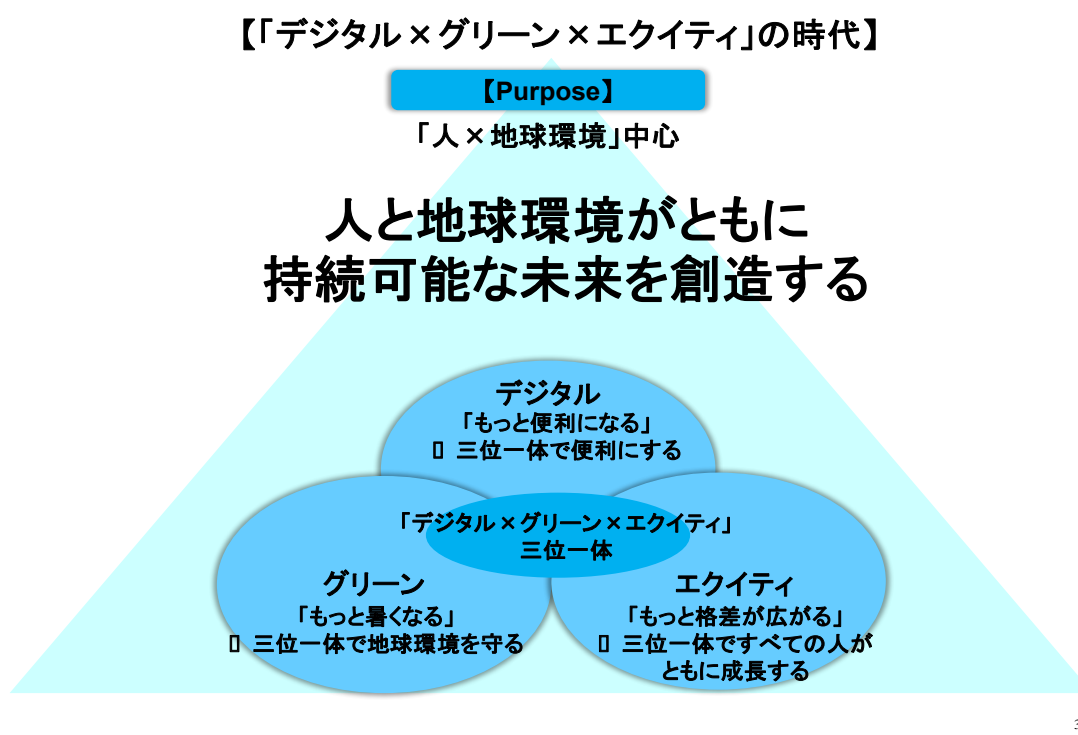
民間企業が事業を営む以上、まず優先しなければならないステイクホルダーは顧客である。顧客に対し製品やサービスの形で何らかの価値を提供することが、事業の生命線である。そこで生まれた利益があればこそ、従業員を雇用し、地域社会にも貢献できるのであるから。すべてのステイクホルダーに貢献する人間中心主義の時代であっても、製品・サービスを考える起点は、やはり顧客中心主義だと言える。

2 | 循環型経済のグランドデザインを描く

そして、人間中心主義の次に来るべきが、「人×地球環境」中心主義である。これまで再三述べてきたように、顧客中心主義、人間中心主義を背景にした利便性の追求が、気候変動問題という形で、地球環境レベルでの弊害をもたらしている。

こうした問題意識のもと、筆者が提示したいのは、「人と地球環境がともに持続可能な未来を創造する」というパーパスである（図1）。

図1：「デジタル×グリーン×エクイティ」の時代



Copyright © Michiaki Tanaka All rights reserved.

(筆者作成)

パーパスとは、企業の存在意義であり、事業の目的、ミッション、使命のことである。筆者は、GAFAと日本企業が決定的に違うのは、まず大胆なビジョンを掲げて、それから高速でPDCAを回す点にある、

と考える。しかし、巷間いわれるビジョンとは、おおむね「企業の未来の姿」であり、「自分たちが将来どうなりたいのか」を示すものである。それは自社利益の最大化につながりこそすれ、「それは何のために？」という根源的な問いにまで答えるものではなかった。社会において企業はどのような存在意義を持つのか。それがパーパスである。

このパーパスを実現するには、デジタル、グリーン、エクイティを単独で追求するだけでは事足りず、デジタル×グリーン×エクイティの三位一体で推進していく必要がある。

デジタルは基本的に、「もっと便利になる」ための手段。しかし、忘れてはいけないのは、小手先のデジタル化では意味がなく、企業の本質を進化させるデジタル化が必要だ、ということである。

コンビニエンスストアの本質が「便利」で「おいしい」だとするなら、コンビニエンスストアのデジタル化は、これをアップデートしたものでなければ顧客からの支持も得られない。アマゾンのマシンラーニングやコンピュータビジョンといった先端テクノロジーを活用した無人コンビニ「アマゾン・ゴー」が評価されているのは、まさにその本質のアップデートを誤らなかったからである。

デジタル化が、こうした顧客のニーズを徹底的に満たすための手段であるなら、デジタル化には終わりが無い。しかし、利便性を追求しすぎた弊害が、グリーンとエクイティに及んでいることを反省材料とし、グリーンとエクイティとの掛け算でデジタル化を推進する必要性が生じているのである。

まずグリーンについては、デジタル化による省エネ、脱炭素化によって改善を図る。

筆者は、「自然との共生」の歴史の中に日本の活路があると考え。多くの自然災害を経験した我が国日本は、だからこそ自然との共生を可能にするシステムを築き上げてきたのである。環境問題がイノベーションのトリガーになり得ることを私たちは熟知していたのである。

SDGs（持続可能な開発目標）の取り組みもこうしたイノベーションを後押しするものである。従来のSDGsは、本業とは別に行われる「社会貢献活動」にとどまっていたきらいがあったが、今では本業の一環として、会社の芯からSDGsに対峙している企業を、いくつも見つけることができる。

アップルのように、開発、生産、製造、物流など、すべてのバリューチェーンでSDGsを意識できれば、本業の発展とSDGsへの貢献は同一線上に結ばれるのである。後述するように、有限の資源を再利用し、持続可能な経済成長を促す循環型経済への移行も望まれる。

もっとも、トヨタ自動車の豊田章男社長が「2050年のカーボンニュートラルは、国家のエネルギー政策の大変革なしに達成は難しい」旨を表したように、企業努力のみで解決できる問題ではなく、国を挙げての取り組みが急務であることも指摘しなければならない。

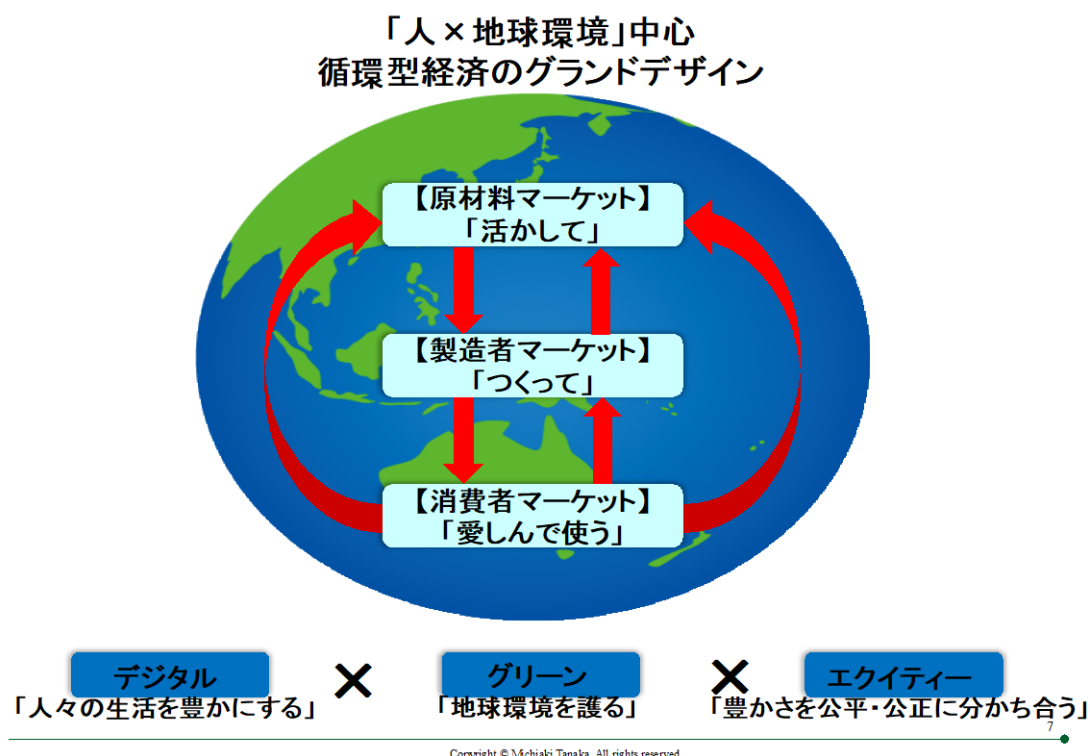
そして、エクイティにも取り組む必要がある。デジタルとグリーンによって「すべての人がともに成長できる」世界を目指すべきであるところ、そのために欠かすことができないのが「多様性と個性を受け入れ、活かす」価値観であり、態度である。

こうした世界観の実現のため、カギを握るのは循環型経済（サーキュラー・エコノミー）であると筆者は考えている。経済産業省は循環経済を「従来の『大量生産・大量消費・大量廃棄』のリニアな経済（線形経済）に代わる、製品と資源の価値を可能な限り長く保全・保持し、廃棄物の発生を最小化した経済」「従来の3R（リデュース、リユース、リサイクル）の取組に加え、資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じて付加価値を生み出す経済活動」としている。

世界経済フォーラムが主催する「循環経済ラウンドテーブル」では、日本とオランダのリーダーが意見を交換した。日本の小泉進次郎環境大臣は「私が循環経済に向けて提案するアクションは、リデザインです。脱炭素化はエネルギーの仕組みを変えるだけではなく、私たちの社会経済システムをより循環経済にしていかなないと達成できません」と語り、オランダ環境大臣からは、2030年までに天然資源の使用量を半減させることを目指しているオランダの取り組みなどが紹介された。

図2は「人×地球環境」中心主義にもとづいた循環型経済のグランドデザインを描いたものである。

図2：「人×地球環境」中心の循環型経済のグランドデザイン



(筆者作成)

これは原材料マーケット、製造者マーケット、消費者マーケットの3つのマーケットが循環する姿である。原材料マーケットは、リサイクルされた原材料を「活かし」、製造者マーケットは「作り」、消費者マーケットは製品を使い捨てにすることなく「愛しんで使う」。このように、製品や資源をできるだけ長く使用し、循環させる必要がある。この上に「人々の生活を豊かにする」デジタル、「地球環境を守る」グリーン、「豊かさを公平・公正に分かち合う」エクイティの施策がオーバーラップすることで、循環型経済のグランドデザインは完成する。

3 | 「平等」と「公平」「公正」の違い

エクイティは、一見すると、循環型経済には関係がないように思われるかもしれない。しかし、デジタルとグリーンによって作られる世界にも存在する格差や不平等を解消して、「豊かさを公平・公正に分かち合う」という公平性を担保することなくしては、経済の循環が長く続くことはないだろう。

「エクイティ (Equity)」には、「公平」「公正」という意味がある。エクイティに類似して広く使われる単語に「平等」を意味する「イコーリティ (Equality)」があるが、意味が異なる。

端的に言うと、誰に対しても等しく同じリソースを与える考え方がイコーリティ。一方、エクイティは、それぞれの人に合ったリソースを与えることによって、誰に対しても等しく同じ機会を与えるという考え方である。

例えば、目が不自由な人と健常の人が一緒に外国映画を見るとき。2人がその映画の内容を理解するのに必要な支援は決して同じではない。2人に等しく大きなスクリーン、素晴らしい音響効果、字幕スーパーなどが与えられるとしても、2人が映画を楽しむという機会を等しく享受できるわけではない。目が不自由な人には、少なくとも副音声などの支援が求められる。このとき大きなスクリーン、素晴らしい音響効果、字幕スーパーなどのリソースが2人に等しく与えられるのがイコーリティである。一方、目の不自由な人に特別な配慮をすることで、2人ともに映画を楽しむという機会が等しく与えられるのがエクイティである。

つまり、エクイティは、構造的な不平等の存在、スタート地点ですでに不平等が存在することを認めた上で、そうした不平等に対処し、是正・解消していくものととらえることができる。

2021年1月20日、ジョー・バイデン第46代アメリカ合衆国大統領が誕生した。深刻な人種差別問題が浮き彫りになる中での就任であるが、バイデン大統領は就任当日、人種差別を解消するための大統領令『Executive Order On Advancing Racial Equity and Support for Underserved Communities Through the Federal Government (人種的公正の推進、および公共サービスが行き届いていない地域社会への支援にかかわる大統領令)』に署名した。この大統領令で使われているのが「レイシャル・エクイティ」である。これは、黒人やアジア系などに対する人種差別の解消やヘイトクライムの防止はもちろんのこと、構造的な不平等そのものの解消、つまりより本質的な人種間の「公平」「公正」に

取り組んでいくという、バイデン大統領の強い決意を示すものと言えよう。

4 | D&IからDEIへ

「ダイバーシティとインクルージョン (D&I)」は、すでに米国を中心に多くの企業がコーポレートバリューとして据え、それを採用や組織編成、商品・サービスの開発、さらには戦略策定などに活用している。例えば、マイクロソフト、ウォルマート、ジョンソン&ジョンソン、P&G などが D&I をコーポレートバリューとして掲げている。

ここで、改めて D&I の考え方を押さえておきたい。

ダイバーシティは「多様性」を意味する。多様性とは、人種、ジェンダー・性別、性的指向、民族、国籍、居住地、社会経済上の地位、社会的起源、言語、文化、障害の有無、精神的・身体的能力、健康レベル、性格、年齢・世代、宗教、政治的思考や信条、外見、価値観やライフスタイルなどを含む 1 人ひとりの違いの存在のことである。

一方、インクルージョンは「包摂」の意味合いを持つ。包摂とは、多様な人々が歓迎され、尊重され、支援され、評価され、参加できることが保証された環境が作られることである。

そうすると、D&I とは、社会や組織において多様な人々がその違いを活かしながら能力を発揮する、社会・組織としてもその多様性を高めながら活力を増したり新しい価値を創り出したりする考え方と理解することができる。

例えば従業員や取締役会の構成、女性や外国人、マイノリティの登用に企業が D&I を取り入れることで、人材獲得力の強化、リスク管理能力の向上、イノベーション促進などの効果が期待できたり、組織改革、人事制度の整備、従業員のスキル向上といった施策に打って出たりすることができる。実際に、D&I をアドバンテージにして人材募集や人材配置を行う企業、D&I を商品・サービスそのものへ組み込むことで競争優位を維持する企業などが多く存在する。D&I はもはや戦略の一部としても機能するのである。

さらに最近では、D&I にエクイティを加えた「ダイバーシティ、エクイティ、及びインクルージョン (DEI)」を採用する企業が出てきている。2020 年 6 月には世界経済フォーラムが『Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work (ダイバーシティ、エクイティ、およびインクルージョン 4.0: 仕事の未来において社会進歩を加速させるリーダーのためのツールキット)』を発行。世界経済フォーラムもこの 3 つの価値観を重視している。

繰り返してきたように、エクイティは、単独としては「公正」「公平」を意味する。DEI の文脈でエ

クイティを理解するポイントは、格差の根本原因を考慮した上で公平性を担保するということである。全員に等しく同じリソースを与えるのではなく、全員が等しく機会を享受できることを意識する。出発点から構造的な不平等が存在している状態では、いくら同じリソースを等しく提供しても構造的な不平等は解決されないということである。

DEI を組織に当てはめてみよう。先に私は、D&I とは「組織において多様な人々がその違いを活かしながら能力を発揮する、組織としてもその多様性を高めながら活力を増したり新しい価値を創り出したりする考え方」とした。そしてエクイティが加わることで、より不利な状態にある人に対しては、結果的に機会が平等に提供されるように、より多くのリソースを投入する。つまり、公平性が担保された多様性と包摂、より公平な組織づくりが意識されることになる。

DEI を採用する企業が出てきているのは、エクイティとイコーリティの意義の違いが認識され、エクイティがダイバーシティとインクルージョンと一体となって、ますます重要な概念となってきているからであろう。

もっとも、真に DEI を自らの組織で定着させるには、人事考課や労働条件、異動・昇給、設備の使用、仕事の進め方など様々な場面で配慮が求められる。さらには、どのように構造的な不平等を測るのかといった、より本質的な難しさも伴ってくる。そうした点をクリアできるかが、企業が DEI を採用するにあたっての課題となる。

5 | 「多様性と個性を受け入れ、活かす」時代へ

ここで、エクイティについてあらためて強調したい。「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)」と並べて語られることからわかるように、エクイティの前提には「多様性と個性を受け入れ、活かす」価値観が欠かせない。「多様性と個性を受け入れ、活かす」世界は、確実に実現へと近づきつつある。

しかし同時に、まだまだ長い道のりが続いていくであろうことも、私たちは理解している。そもそも私たちは「多様な個性、多様な価値観に気づいてすらいない」「不公平・不公正に苦しむ人々が、見えてもいない」そんな段階にあるからである。

筆者に、そのことを端的に教えてくれた本に、『目の見えない人は世界をどう見ているのか』がある。この本の中で、著者の伊藤亜紗さんは、目が見える人と目が見えない人とでは、同じ「富士山」でも、頭の中に思い浮かべるものが違う、と指摘している。

「見えない人にとって富士山は、『上がちょっと欠けた円すい形』をしています。いや、実際に富士山は上がちょっと欠けた円すい形をしているわけですが、見える人はたいていそのようにとらえてはいないはずです。

見える人にとって、富士山とはまずもって『八の字の末広がり』です。つまり『上が欠けた円すい形』ではなく『上が欠けた三角形』としてイメージしている。平面的なのです」

筆者は山梨出身なので富士山には馴染みがあるが、これは思いも寄らない指摘であった。しかし、本当に感銘を受けたのは、その後のくだりである。

「見える人は三次元のものを二次元化してとらえ、見えない人は三次元のままとらえている。つまり、前者は平面的なイメージとして、後者は空間の中でとらえている。

だとすると、そもそも空間を空間として理解しているのは、見えない人だけなのではないか、という気さえてきます。見えない人は、厳密な意味で、見える人が見ているような『二次元的なイメージ』を持っていない。でもだからこそ、空間を空間として理解することができるのではないか。

なぜそう思えるかという、視覚を使う限り、『視点』というものが存在するからです。視点、つまり『どこから空間や物を見るか』です。『自分がいる場所』と言ってもいい」

「要するに、見えない人には『死角』がないのです。これに対して見える人は、見ようとする限り、必ず見えない場所が生まれてしまう。そして見えない死角になっている場所については『たぶんこうなっているんだろう』という想像によって補足するしかない」

見える人には必ず死角がある。筆者が見ていた富士山も、山梨県側から見た富士山でしかなかった。静岡県側から見れば、また違う富士山の姿があるはずで、正確には、視点の数だけ、富士山の姿がある、というべきであろう。しかし、筆者はそのことを想像しようともせず、自分の視点から見た富士山の姿を、当たり前のもので生きてきた。すべての人が自分と同じ富士山を見ているものと思っていた。

3——日本に必要な「国家としてのグランドデザイン」

「デジタル×グリーン×エクイティ」をそれぞれの企業が個別に努力するだけでは、実現にも時間を要し、大きなムーブメントにはなり得ない。例えば、トヨタ自動車の豊田社長が指摘するように、「カーボンニュートラルは国家のエネルギー政策の大変革なしに達成は難しい」のも事実である。

冒頭で触れたように、伝統的な製造業であるポッシュが 2020 の時点でカーボンニュートラルを世界 400 カ所で達成したのは驚くべきことである。それはポッシュ自身のビジョンや企業努力の賜物でもあるが、その背景にあるドイツのエネルギー政策×産業政策を見逃すわけにはいかない。

ドイツは数年前から「インダストリー4.0」を掲げ、デジタルを用いた製造業の革新を目指すとともに、自然エネルギーの拡大・脱炭素にも力を入れてきた。すでにドイツでは石炭火力よりも自然エネルギーのコストのほうが安くなっている。ドイツが目指すのは「エネルギー限界費用ゼロ社会」、すなわち国全体としてエネルギーコストを低減させ、製造業や国全体の競争力を高めるという超長期的な戦略が進行しているのである。そしてボッシュこそはインダストリー4.0の代名詞的な企業である。

ボッシュという伝統的製造業の会社がいち早くカーボンニュートラルを達成できたのは、このように、国としてのグランドデザインと、超長期的なエネルギー政策×産業政策に支えられてきたからである。ボッシュ1社の企業努力のみでは到底実現できなかったことであろう。付け加えるなら、ドイツを含む欧州が「環境正義」の名の下に気候変動対策を推進していることも、ボッシュには追い風であった。

同様に、今の日本に必要なのは、国家としてのグランドデザインだということになる。グランドデザインとは、世界観や歴史観にもとづく大局的で壮大な視点から、国家・社会・ビジネス・企業のあり方を描いていくことであり、それらの全体像と構成要素を明快に指し示していくことであると考ええる。

「今、世界はどのような状況にあり、自分たちが置かれている国家や社会や業界はどのような立場にあるのか?」「自分たちが求められている役割/果たすべき役割とは何であるのか?」「その役割にしたがって自分たちは何をしていくのか?」を徹底的に考え、それらを産業政策やエネルギー政策などとして明快に提示していくのである。

人口が減少し、人口構造が大きく変化し、閉塞感が強まっている日本において、ミクロレベルにおいて組織や人が長期的に繁栄を続け社会に貢献していくためには、小手先の戦術や施策の再構築程度では不十分である。戦略やビジョンのみならず、それらをすべて包含したグランドデザインから問い直し、真のイノベーションを通じて新たな価値を創造していくことが求められている。

日本では菅政権が、米国ではバイデン政権が誕生した。どちらもデジタル×グリーン政策を打ち出し、エクイティにも目が向いている。これを短期的なトレンドとして終わらせてはいけない。各企業においても、今こそ、これから超長期にわたって自社が属する産業がどうあるべきか、どんな企業として何のために生き残っていくべきかを示すグランドデザインを描く必要がある。日本からも「デジタル×グリーン×エクイティ」で世界をリードしていくような先鋭的な企業が誕生することを願ってやまない。

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。